

2003

SANDRA REGINA MIGUEL

**ENDOMARKETING: UMA NOVA ESTRATÉGIA DE MARKETING
PARA OBTER COMPETIVIDADE**

Trabalho apresentado como
conclusão do curso de
Especialização em Pós Graduação
em Marketing Empresarial e
Administração Geral e Aplicada da
Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Ana Paula Mussi Szabo
Cherobim.

CURITIBA

2003

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. MARKETING	6
2.1 DEFINIÇÃO	6
2.2 COMPOSTO DE MARKETING	8
3. O MARKETING E SUAS APLICAÇÕES	11
3.1 MARKETING SOCIAL	12
3.1.2 Um exemplo bem sucedido de Ação Social Empresarial	13
3.1.3 A internet a serviço da cidadania	14
3.3 MARKETING PESSOAL	15
3.3.1 Definição	17
3.3.2 Desenvolvendo o Marketing Pessoal	18
3.3.3 Aperfeiçoando o Marketing Pessoal	19
3.3.4 A utilidade do Marketing Pessoal	21
3.3.5 O porquê do Marketing Pessoal	22
3.4 MARKETING CULTURAL	23
3.4.1 Definição	23
3.4.2 Por que fazer Marketing Cultural?	24
3.4.3 Como fazer Marketing Cultural?	25
3.4.4 O que a empresa ganha fazendo Marketing Cultural?	25
4. ENDOMARKETING	26
4.1 DEFINIÇÃO	26
4.2 ENDOMARKETING- O SURGIMENTO DE UM NOVO CONCEITO DE MARKETING	28
4.3 O MARKETING PARA OS CLIENTES INTERNOS	30
4.4 ENDOMARKETING-E COMPROMETIMENTO	31
4.5 ENDOMARKETING- E LIDERANÇA	32
4.6 ENDOMARKETING, CULTURA RELACIONAL E SUA ORGANIZAÇÃO	35
5. POR QUE FAZER MARKETING INTERNO?	36

5.1 A QUEM COMPETE A COORDENAÇÃO DAS ATIVIDADES DE MARKETING INTERNO?.....	37
6. ASPECTOS ABORDADOS EM PLANO UM DE ENDO MARKETING:	38
6.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	38
6.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	40
6.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	42
6.4 RELACIONAMENTO.....	43
6.5 COMUNICAÇÃO.....	45
6.6 DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO	46
6.6.1 Treinamento Comportamental	48
6.6.2 Qual é a solução para extirpar o condicionamento negativo?	49
6.6.3 Por que investir em treinamento comportamental	50
6.6.4 Investindo de forma equivocada	52
6.7 MOTIVAÇÃO	53
6.7.1 O que é motivação	53
6.7.2 Motivação e Vontade	56
6.8 GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL	59
6.8.1 A importância do Capital Intelectual	59
7. PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING	61
7.1 PESQUISA DE MARKETING	64
7.2 DEFINIÇÃO DE PESQUISA DE MARKETING	64
7.3 A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	64
7.4 A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	65
7.5 MODELO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO PARTE DA PRIMEIRA ETAPA DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UMA PLANO DE ENDOMARKETING.....	67
8. CONCLUSÃO	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75

1. INTRODUÇÃO

A cada dia o mercado torna-se mais competitivo, mais difícil de ser conquistado e mantido. Os consumidores estão cada vez mais exigentes, constantemente surgem novos concorrentes, aumentando a oferta de produtos e serviços, conseqüentemente as estratégias para conquistar os clientes também precisam ser aperfeiçoadas, atualizadas.

A tecnologia, o surgimento de novos concorrentes e o fato dos consumidores tornarem-se mais exigentes, criaram problemas de comunicação para as empresas. As mensagens publicitárias antes veiculadas nos diversos setores da mídia não têm mais a mesma força. A televisão, por exemplo, disponível em tantos lares, atualmente já não tem o mesmo potencial de audiência de outrora, o controle remoto tornou-se grande inimigo, basta o telespectador pressionar um botão e pronto, lá se foi todo trabalho de uma campanha publicitária.

Neste contexto de mercado orientado para o cliente, surge o endomarketing e apresenta-se como diferencial competitivo cada vez mais valorizado pelas empresas, principalmente do segmento de serviços, devido a sua intangibilidade. Faz-se necessária uma participação mais comprometida por parte do funcionário da empresa, este deve estar capacitado, treinado, informado e motivado para atuar de forma eficiente e eficaz. A capacidade das empresas em se conscientizar da importância deste processo representará o seu sucesso ou fracasso.

O endomarketing possui uma importância estratégica, portanto não pode ser separado do marketing.

A tendência do Marketing é voltar-se para o seio das organizações, o endomarketing pode ser definido como a arte de realizar ações voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir bem o cliente. (BEKIN, 1995, p34).

Os funcionários são os primeiros clientes da empresa, o primeiro passo da empresa na execução de um plano estratégico é convencer o seu cliente-interno, para que este possa efetivamente envolver-se na filosofia de marketing e fazer um trabalho de clientização organizacional.

Neste processo de constantes mudanças, faz-se necessário um acompanhamento permanente das inovações tecnológicas, do comportamento dos consumidores, enfim do mercado global, como forma de conseguir caminhar junto, na mesma velocidade da evolução do mercado.

Com base nesse cenário, será desenvolvido este estudo buscando demonstrar como o endomarketing é relevante no processo de diferenciação e posicionamento.

2. MARKETING

2.1 DEFINIÇÃO

Para Kotler (1995, pág 3) o marketing pode ser definido como o processo social e gerencial, por meio do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.

A definição de Philip Kotler leva-nos a refletir sobre a necessidade humana de criar, pesquisar, investigar. Buscando sempre a melhoria das condições de vida e a satisfação das necessidades, desde as primárias até aquelas necessidades do ego ou realização.

Nas últimas décadas observamos grandes mudanças nos mercados consumidores, empresariais e na sociedade de um modo geral.

As mudanças de comportamento envolvem fatores como envelhecimento da população, mudança do biótipo humano, mulheres ganhando mais espaço no mercado de trabalho, casamentos tardios, aumento dos divórcios, famílias menores, maior número de solteiros, enfim, podemos citar uma série de aspectos que influenciam na mudança de estilo de vida dos consumidores.

Diante deste panorama as empresas tiveram que adequar seus produtos e serviços a este novo perfil de consumidor.

Na década de 90, vislumbramos um cenário onde muitas empresas passam a reconhecer a importância do consumidor. Passando a fase da orientação para o processo ou produto, para a fase de orientação para o cliente. Vemos um mercado preocupado com o **feedback** do consumidor.

2.2 COMPOSTO DE MARKETING

Grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta desejada no Mercado-Alvo. São todas as ações da empresa para influenciar a demanda do seu produto. KOTLER(1998, pág. 31).

O mix de marketing consiste em todas as ações da empresa com a intenção de influenciar a demanda do seu produto.

Mix de Marketing ou 4 ps:

- PRODUTO
- PREÇO
- PROMOÇÃO
- PRAÇA

STANTON, 1995 faz alusões ao composto de Marketing, descrevendo cada um dos 4 ps:

Produto:

Conjunto de atributos físicos e químicos palpáveis, reunidos de uma forma identificável. Cada categoria de produto tem um nome descritivo que é compreendido por todos. Ex. roupas, cosméticos, combustível.

Ao produto podemos relacionar características como: variedade, tamanho, design, marca, prazo de validade, manutenção, embalagem. São aspectos que podem ser trabalhados de forma a melhorar os atributos do produto, criar um novo e modificar o posicionamento no mercado.

STANTON(1980, pág 210) apresenta uma definição: Produto é um complexo de atributos palpáveis e impalpáveis, inclusive embalagem, cor, preço, prestígio desfrutado pelo fabricante, prestígio do revendedor e atendimento e assistência prestado pelo fabricante e revendedor, os quais o comprador pode interpretar como satisfação de seus anseios e necessidades. O consumidor está comprando, basicamente, a satisfação de um desejo.

Preço:

O produto está pronto. Por quanto vamos vendê-lo?

O estabelecimento do preço é considerado como a principal atividade dentro do sistema capitalista de livre iniciativa. Em torno do preço gira todo o sistema econômico.

O preço de um produto afeta diretamente a lucratividade da empresa. Se a empresa desejar fazer modificações no produto, essa decisão irá influenciar no preço final. Para a empresa resta saber se o consumidor está disposto a pagar por tais modificações.

Os consumidores, levando-se em conta os aspectos psicológicos, relacionam o preço à qualidade do produto, principalmente se tem que tomar uma decisão de compra sem informações completas.

Promoção:

Envolve as estratégias que a empresa vai utilizar para influenciar ou persuadir os consumidores a adquirir o produto.

As atividades da parte promocional envolvem: propaganda, merchandising, venda pessoal.

Praça:

Com o produto acabado, a etapa seguinte é identificar quais os meios que serão utilizados para levar o produto até os consumidores.

O Canal de distribuição é uma estrutura organizada e evolui. Pode representar escolha dentre diversos canais alternativos, ou pode envolver a descrição de diferentes circunstâncias de mercado, enfrentadas pelas várias empresas (varejistas, atacadistas, fabricantes ou produtores) dentro dessa estrutura. STANTON (1980, pág. 420).

Variáveis incontroláveis:

Toda empresa atua em determinado ambiente que geralmente tem como característica a instabilidade. As modificações que ocorrem freqüentemente sugerem que os planos de marketing sejam modificados. Por estarem fora do domínio da empresa as variáveis são chamadas de **Variáveis Incontroláveis**, as mais comuns são:

- ambiente político/legal;
- ambiente social, cultural, demográfico;
- variáveis econômicas;
- tecnologia;
- outras variáveis

Do lado de dentro temos as variáveis controláveis, e do lado de fora as incontroláveis. Todos esses ambientes compõem o macroambiente. Conforme Kotler, "macroambiente são os fatores incontroláveis que as empresas se adaptam através da utilização dos fatores controláveis; o composto de marketing".

3. O MARKETING E SUAS APLICAÇÕES

O marketing no início da sua trajetória era utilizado apenas como recurso para maximizar a demanda, e conseqüentemente os lucros.

Durante muito tempo esta filosofia esteve em uso, até o momento em que algumas organizações que, antes achavam inviável a utilização dos recursos de marketing, passaram a fazer usos, como forma de promover seus produtos ou serviços.

Para kotler (1995, pág. 3) o marketing pode ser definido como o processo social e gerencial por meio do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.

Atualmente, o marketing já não é mais uma ciência exclusiva das empresas que visam lucro, passou a ser utilizado por diversos segmentos da sociedade. Hoje, já vemos o próprio governo se apropriando dos recursos de marketing com o intuito de promover sua linha política, projetos em desenvolvimento, campanhas partidárias, é o denominado Marketing Político.

Encontramos também segmentos como o setor esportivo, firmando parcerias com empresas como o Banco do Brasil, Petrobrás, O Boticário, buscando divulgar os esportes. Constatamos várias marcas firmando-se no mercado através de patrocínios destas atividades.

No capítulo a seguir faremos um estudo de algumas aplicações de marketing, buscando demonstrar seus principais objetivos. Consciente da existência de outras aplicabilidades, porém não

relevantes no presente trabalho, uma vez que o assunto em questão é o Endomarketing.

3.1 MARKETING SOCIAL

Empresas que se preocupam com os assuntos relacionados aos problemas sociais, ou o voluntariado de um modo geral, conseguem um envolvimento mais autêntico dos seus colaboradores? Por que os funcionários percebem a preocupação da empresa com os problemas sociais, e sentem-se motivados a colaborar da mesma forma? Esta atitude estreita as relações empresa/colaborador? Com esta atitude ganha a empresa e ganha a sociedade?

A empresa, além do envolvimento dos colaboradores, ganha o reconhecimento da sociedade enquanto consumidora. Na atualidade as empresas que estão envolvidas com assuntos sociais estão se posicionando de forma diferenciada na mente dos consumidores, uma vez que estão direcionando parte de seus lucros para a sociedade, seja por iniciativa própria, patrocínios ou parcerias com o governo.

Harry Simonsen, conselheiro da Amcham-SP e presidente da Simonsen e associados em entrevista á Revista Update de outubro de 2002, comenta que um caminho positivo para o sucesso dos empreendimentos sociais, é a parceria do governo com as empresas, abrindo perspectiva, não apenas com “ganhos sociais e altruísticos” mas ampliando a possibilidade de redução ou compensação de impostos.

Segundo Simonsen, isto permite às empresas remunerar seus acionistas e contribuir fortemente para o desenvolvimento do país.

3.1.2 Um exemplo bem sucedido de Ação Social Empresarial

Caso Projeto de Educação do Itaú: Raízes e Asas

O Projeto Raízes e Asas que conta com os parceiros Itaú Social, UNICEF e CENPEC – (Centro de Estudos e Pesquisas em Educação), vencedor na categoria Educação em 1995, recebeu o troféu ECO especial 20 anos, das mãos do Presidente Fernando Henrique Cardoso.

Lançado para marcar os 50 anos do Banco Itaú, o projeto distribuiu Kits divulgando a experiência de escolas públicas bem sucedidas. O programa beneficia atualmente 52 mil escolas em todo o país. Tão importante quanto esta abrangência tem sido sua capacidade de criar parceiras.

Um das razões do sucesso do programa, segundo um dos diretores do Itaú é a aplicação de uma das técnicas do benchmarking que o mundo empresarial utiliza, adotar as melhores práticas. O kit de apoio é formado por 18 fascículos temáticos (que aponta soluções em questões administrativas, curriculares e pedagógicas) e mais fitas de vídeo com 16 programas que relatam experiências bem-sucedidas e um livro que apresenta o trabalho desenvolvido em escolas que aprimoram sua qualidade de ensino, e demonstra que mesmo em situações adversas é possível ter avanços.

3.1.3 A internet a serviço da cidadania

Com todo o avanço tecnológico e com o surgimento da internet, até mesmo até de doar ficou mais fácil e sofisticado.

Hoje, estamos na era da velocidade, num momento em que as pessoas correm contra o tempo. Tempo custa dinheiro e perder tempo gera prejuízo.

Pensando em facilitar a vida das pessoas é que algumas organizações, principalmente as ONG'S, estão utilizando a internet como ferramenta para fazer o marketing organizacional, convocar os voluntários, divulgar os trabalhos e receber doações.

A criação de **sites** de doação no Brasil está se adequando aos moldes americanos. Com estes **sites** as pessoas que querem ajudar, mas que às vezes não tem dinheiro, também podem contribuir.

O **site click** fome, por exemplo, no ar desde 1999 direciona os recursos arrecadados às ações de cidadania. O usuário entra no site e clica no ícone de um menino com a boca aberta, com este gesto está fazendo uma doação que será paga por um de seus patrocinadores Fininvest e Varig Rio Sul. As doações ficam limitadas a uma por dia.

Com estas facilidades aumentam o número de empresas que estão se conscientizando da responsabilidade social. Uma das formas que as empresas encontraram para participar de forma mais efetiva é patrocinando estes sites de solidariedade.

Em entrevista à Revista Update edição Dez 2001/Jan 2002, Carlos Dayan diretor comercial, do Banco de Investimento Daycoval, explicou que o retorno destas parceiras é institucional e não financeiro. A pessoa que clica vai ver o nome do Banco associado a uma causa e a entidades beneficentes, o que cria uma imagem de

solidariedade. O Banco Daycoval é parceiro do site www.clickajuda.com.br desde sua criação, e tem aumentado o limite de suas doações, uma que o número de cliques recebidos tem superado as expectativas.

Além de doações em dinheiro, também é possível fazer outras modalidades de doações, como exemplo: livros, mudas de árvores, preservativos, nos respectivos sites.

www.clickarvore.com.br

www.temqueusar.com.br

www.neurônio.com.br

www.mudeobrasil.com.br

www.thehugersite.com

www.clickfome.com.br

www.clickajuda.com.br

www.filantropia.org

3.3 MARKETING PESSOAL

Para abordarmos este assunto é importante entendermos o momento pelo qual passamos, suas transformações e seu legado, para que possamos compreender a importância e aplicabilidade do Marketing Pessoal.

É fato que grande parte de todo este processo de mudanças e velozes transformações as quais estamos vivenciando, é decorrente de dois fatores principais: a globalização e o desenvolvimento tecnológico. O mundo como o conhecemos hoje faz parte deste processo ou advém dele.

O desenvolvimento da tecnologia acelerou o processo de globalização e vice-versa, promovendo um ciclo contínuo e irreversível, capaz de alterar culturas, sociedades e o próprio homem.

A partir destes dois fatores, outros vieram compor o cenário atual: busca permanente pela qualidade de produtos, serviços e de vida; maior presença da mulher no mercado de trabalho e em outros segmentos da sociedade, até então predominantemente masculina; segmentação do consumo, para atender novos mercados cada vez mais competitivos e exigentes; trabalho em equipe, como propulsor da revolução do comportamento interno nas organizações, onde se faz mais com menos gente; conceito e prática da melhoria contínua - aplicada a processos e pessoas; terceirizações, quarteirizações, *downsizing*, preocupação com o meio ambiente e a comunidade etc.

Diante deste cenário e muitas outras transformações ocorridas no meio organizacional e social, surgiu o Marketing Pessoal, como forma de revalorização das capacidades e competências do homem.

O planejamento e estratégia são os pilares do Marketing Pessoal, ou seja, como se destacar em meio a tantos e atingir o sucesso global. Lembrando que em todo o processo de desenvolvimento pessoal é importante preservarmos nossas características, evitando a busca de ser aquilo que não somos.

O primeiro passo é construir uma auto-imagem positiva e otimista. As pessoas esquivam-se daqueles que estão sempre mal humorados ou torcendo para tudo dar errado.

Como nos ensina as sucedidas estratégias do marketing tradicional, todo produto necessita de uma boa embalagem. Portanto, cuidar da comunicação e apresentação pessoal, pois são os cartões de visitas.

Demonstrar iniciativa, persistência e motivação em tudo que se faz. Certamente isto trará a atenção das pessoas, identificando-o como alguém interessante e interessado.

Ficar atento ao Feedback. Saber o que as pessoas pensam a nosso respeito pode ajudar a mudar pequenos hábitos e costumes, se necessário.

Outra estratégia interessante para o aprimoramento diário é utilizar a técnica do *benchmarking*. Normalmente utilizado pelas empresas, podemos adaptá-la, fazendo o *benchmarking* de pessoas que admiramos, ou seja, aprender com elas como desenvolver as características que as tornam tão especiais.

Concluindo, ser prestativo, atencioso, comunicativo, pontual, adjetivos que devem compor o kit da boa imagem. Ser competente e parecer competente.

O Marketing Pessoal é uma técnica eficaz para o sucesso global, mas se utilizada de forma correta e bem intencionada, valorizando as pessoas no caminho para o sucesso pessoal e profissional.

3.3.1 Definição

O Marketing Pessoal pode ser entendido como as aplicações do Marketing tradicional aos aspectos pessoais dos indivíduos, como forma de incrementar a sua apresentação pessoal, com o objetivo de vender a própria imagem.

Cuidados com a apresentação pessoal, com o comportamento, atitudes a forma de se apresentar e se vestir sempre abriam portas e influenciaram opiniões e decisões.

No entanto, é importante notar que estes princípios passaram a ter importância fundamental para todos, qualquer que seja a área de atividade.

Do Marketing Pessoal fazem parte: pensamentos, atitudes, apresentação e comunicação, além da ética e da capacidade de liderança, de se automotivar e de motivar as pessoas a sua volta. Tudo isso é Marketing Pessoal.

Hoje, mais do que nunca, **as empresas**, no momento de contratar, analisam não só sua experiência e capacidade profissional para a atividade, mas também tudo que possa enriquecer direta ou indiretamente a futura posição que você pode vir a ocupar.

3.3.2 Desenvolvendo o Marketing Pessoal

Para desenvolver o marketing pessoal, primeiro é necessário traçar o perfil físico, psicológico, profissional atual (se situar no tempo e no espaço) e definir os objetivos na vida.

Traçado o perfil das fraquezas e virtudes atuais, enfim uma auto-análise.

Perceber o que precisa melhorar e/ou ampliar; ter coragem para mudar o que for preciso e detectar quais os valores deve incorporar ao saber para se tornar uma pessoa melhor individual e socialmente, adquirindo assim, a tranquilidade necessária para identificar e saber utilizar tudo o que a vida oferece de bom para sermos realizados.

Construído o novo eu e desenvolvida a personalidade magnética, está na hora de elaborar um projeto pessoal grandioso e viável. Traçar um plano flexível para alcançá-lo e adotar algumas atitudes auxiliares indispensáveis para tornar o fardo mais leve e a jornada, rumo ao objetivo, mais descontraída.

Saber executar bem uma profissão ou conduzir da melhor forma possível um empreendimento é a base para gerar capital de investimento que é o meio que nos possibilita melhorias e qualidade de vida.

Agora sim, começa o papel do "marketing pessoal". Tendo um bom patrimônio pessoal, capital intelectual e estando bem preparado profissionalmente para assumir a tarefa, deve-se iniciar o processo de "vender a imagem, a idéia e a competência".

A imagem, o dinamismo e a competência formam o marketing pessoal, a marca registrada de cada indivíduo.

A imagem exterioriza a alma, valores, desejos, posicionamentos e o estado de espírito de uma pessoa, estimulando a necessidade de possuir diferenciais competitivos e do outro lado a necessidade de, cada vez mais, termos uma identidade clara, simplificada e objetiva.

3.3.3 Aperfeiçoando o Marketing Pessoal

Aperfeiçoar cada vez mais o comportamento, atitudes, capacidades e patrimônio de informações úteis, atualizando-se às novas exigências do mercado.

Estar bem informado, apto a competir de igual para igual neste acirrado mercado.

De tempos em tempos, analisar se está na hora de promover um "rejuvenescimento" na imagem ou um melhoramento no marketing pessoal.

Saber falar e se expressar evita o comprometimento da imagem pessoal.

Uma solução simples e interessante para falar e se expressar melhor é criar o hábito de ler assuntos variados. Esse hábito, além

de aumentar a correção e a fluência, enriquece o vocabulário e os conhecimentos. Outra medida simples é gravar a fala num gravador e depois escutar, analisando e corrigindo possíveis erros imperceptíveis.

No mundo globalizado, para que você possa competir profissionalmente, é preciso apresentar diferenciais que aumentem suas chances de empregabilidade e o maior conhecimento proporcionado pela leitura e oratória sem dúvida contribui positivamente.

A sua imagem pessoal deve estar associada ao visual e etiqueta.

As roupas e acessórios devem estar em harmonia com uma série de fatores que comporão a sua imagem profissional. "Roupa certa para a ocasião certa".

Agindo com bom senso na hora da escolha. Desta forma você estará apto (a) para enfrentar qualquer situação, sentindo-se elegantemente à vontade.

"A elegância é a arte de se fazer notado, sem querer aparecer".

O vestuário é apenas a base, que em conjunto com outros fatores como personalidade, estilo, postura e comportamento, vão traduzir por completo o real sentido da elegância pessoal de cada um. Para completar, é fundamental levar em consideração a qualidade da expressão verbal. Ou seja, a verbalização de idéias e pensamentos, devem acompanhar todo o conjunto.

A forma de falar, de andar, de sentar, de dirigir-se às pessoas, de se expressar e até mesmo de estar parado, enfim... Em todas estas situações, pode-se ser uma pessoa elegante.

Procurar criar ou deixar uma atmosfera agradável por onde passar.

3.3.4 A utilidade do Marketing Pessoal

Tirar as idéias do papel é o mesmo que: agir, ser prático. Se tivermos tudo planejado, temos que agir. Não podemos esperar facilidades ou circunstâncias favoráveis para então fazer alguma coisa. Temos que investir sobre o que está em frente, estudar o problema e achar a solução ideal para a situação apresentada. Cada esforço empregado deverá nos aproximar um pouco mais da realização dos nossos objetivos.

Sabendo executar bem e com classe uma profissão, o que divulga e vende esta sua competência é seu marketing pessoal. Ele é que conquista seu espaço, seu lugar neste acirrado mercado de trabalho. E o **currículo vitae** é o primeiro passo nesse sentido. Poderá ser o seu passaporte para "um lugar ao sol".

Depois de conquistado o seu lugar ao sol, tem de ser mantido e, sempre que possível, melhorado.

Andando o **km extra** e criando momentos mágicos, ou melhor, fazendo um pouco mais do que aquilo por que lhe pagam e procurando fazer com que as pessoas (clientes, superiores ou inferiores) se sintam especiais, ajuda, depois de conquistado este espaço, a mantê-lo.

E isso não é tudo. Ampliar o universo, as oportunidades, procurar adaptar-se às novas realidades e tendências que surgirem, será mais do que uma reciclagem será um compromisso obrigatório com sua força de trabalho até que se consiga a estabilidade econômica tão desejada.

3.3.5 O porquê do Marketing Pessoal

Para conquistarmos nossos objetivos, é fundamental que antes conquistemos as pessoas e para isso é necessário desenvolvermos um "bom marketing pessoal". A aplicação de seus conceitos cria um ambiente favorável ao desenvolvimento de bons relacionamentos pessoais e profissionais. A seguir apresentamos alguns deles:

- **ATITUDE:** Você quer realizar grandes mudanças em sua vida? Comece tendo grandes atitudes que conduzam a esta direção. Não desanime diante das dificuldades e encare as adversidades corajosamente. Isto faz parte da vida e constitui um interminável processo de aprendizado.
- **POSTURA E COMPORTAMENTO:** Sua postura e comportamento traduzem seus pensamentos. As pessoas percebem se você está triste, indisposto, ansioso, irritado ou nervoso. O que elas devem perceber é o melhor de você e não seus problemas ou dificuldades.
- **ENTUSIASMO:** Combata o baixo-astal e o pessimismo procurando agir com um entusiasmo contagiante. Mantenha o otimismo e o estado de espírito elevado. Sua energia e vigor aumentam e você se aplica melhor a tudo que deseja.
- **EDUCAÇÃO:** Ela "abre ou fecha as portas". Trate a todos usando palavras mágicas como: "por favor...", "muito obrigado...", "com licença...", "por gentileza...", "bom dia, boa tarde, boa noite...". Estas palavras têm ótimo efeito sob as pessoas.
- **VISUAL:** Cuide do Visual. A primeira impressão é a que fica e nunca teremos uma segunda chance de causar uma boa primeira impressão. Uma entrevista de emprego, por exemplo,

pede cuidados especiais. Unhas, cabelo e barba devem estar bem cuidadas. A cor das roupas e calçados devem estar em harmonia. Cuidado com maquiagem, acessórios ou decotes. Procure saber mais sobre o estilo da empresa ou o perfil do cargo que pretende ocupar.

- **ÉTICA e RESPONSABILIDADE:** A Ética e responsabilidade devem nortear suas ações, que jamais poderão prejudicar as pessoas a sua volta. Devemos ter responsabilidade por atos, palavras e pensamentos. A divisão entre a ética e a falta dela pode ser muito clara, muito tênue e até mesmo invisível. Depende de cada um.
- **PREPARAÇÃO CONSTANTE:** Sua capacidade e = ao conhecimento + a motivação que você tem de realizar. Prepare-se, constantemente, aprenda coisas novas e faça bom uso disso. Quantas novas informações a humanidade acrescentou nas mais diversas áreas do conhecimento nos últimos 10 anos?

3.4 MARKETING CULTURAL

3.4.1 Definição

É toda ação de marketing que usa a cultura como veículo de comunicação para se difundir o nome, produto ou fixar imagem de uma empresa patrocinadora. Para se fazer marketing cultural não há fórmula fechada, pois há variáveis que, conforme combinadas, podem resultar numa excelente ação de marketing. O que manda é a criatividade para atingir o público alvo de forma a atender os objetivos de comunicação da empresa com os recursos disponíveis.

Ao patrocinar um show, por exemplo, a empresa pode não só associar sua marca àquele tipo de música e público como pode também oferecer amostras de produto (promoção); distribuir ingressos para os seus funcionários (endomarketing); eleger um dia exclusivo para convidados especiais (marketing de relacionamento); enviar mala-direta aos consumidores/clientes informando que o show está acontecendo e é patrocinado pela empresa (marketing direto); mostrar o artista consumindo o produto durante o show (merchandising); levantar informações gerais sobre o consumidor por meio de pesquisas feitas no local (database marketing); fazer uma publicação sobre o evento (marketing editorial); realizar uma campanha específica destacando a importância do patrocínio (publicidade) e muitas outras ações paralelas que tem o poder de ampliar o raio de alcance da ação de marketing cultural.

3.4.2 Por que fazer Marketing Cultural?

Ele vem ganhando força no meio empresarial porque apresenta soluções relativamente baratas a três novas exigências do mercado: 1) necessidade de diferenciação das marcas; 2) diversificação do mix de comunicação das empresas para melhor atingir seu público; e 3) necessidade das empresas se posicionarem como socialmente responsáveis. Ao patrocinar um projeto cultural a empresa se diferencia das demais a partir do momento em que toma para si determinados valores relativos àquele projeto (por exemplo: tradição, modernidade, competência, criatividade, popularidade etc.). Também amplia a forma como se comunica com seu público alvo e mostra para a sociedade que não está encastelada em torno da sua lucratividade e de seus negócios.

3.4.3 Como fazer Marketing Cultural?

A partir do momento em que uma empresa empreende uma ação de marketing usando como ferramenta a cultura, ela está fazendo marketing cultural. Nem sempre o patrocínio vem em forma de dinheiro vivo - pode ser uma permuta por passagens aéreas (companhias aéreas), estadia (hotéis e pousadas), refeições (restaurantes). Importante é que a ação de marketing deve se encaixar perfeitamente ao perfil da empresa, ao público alvo e ao objetivo buscado. Sem equalizar esses três quesitos (público alvo, identidade, objetivos) fica difícil garantir a eficácia da ação. Também é importante frisar que marketing cultural pode (e deve) vir associado a outras ações de marketing.

3.4.4 O que a empresa ganha fazendo Marketing Cultural?

Inicialmente as empresas começaram a investir em marketing cultural porque, devido às leis de incentivo, financeiramente era um bom negócio. Depois, elas compreenderam que essas ações de marketing solidificavam a imagem institucional da empresa e davam visibilidade para a marca. Desse modo, o investimento em cultura pode ser visto como uma oportunidade para as empresas participarem do processo de incremento e manutenção dos valores culturais da sociedade e, principalmente, a possibilidade de construir uma imagem forte e bem posicionada para o consumidor, garantindo a curto, médio e longo prazo sua perpetuação. Nesse aspecto, o marketing cultural trabalha a imagem da empresa, por meio da marca, de forma consciente e inconsciente. Por que comprar este ou

aquele sabonete? A resposta para essa pergunta vem da competitividade do produto, mas também é fruto do trabalho de marketing dessa empresa.

4. ENDOMARKETING

4.1 DEFINIÇÃO

Endomarketing é um conceito novo que objetiva fortalecer as relações internas da empresa. O endomarketing consiste em realizar ações de marketing voltadas para seu público interno, com a finalidade de promover a integração entre os vários departamentos da organização, visando compartilhar os valores e objetivos estratégicos.

Olhar para dentro. Esta é uma atitude fundamental para uma postura competitiva. As empresas precisam aprender a lidar com uma nova configuração de mercado. Mais rápida, mais agressiva, mais exigente e mais detalhista. Uma obra sólida deve ser construída de maneira firme e bem estruturada. Uma aparência sólida e imponente de nada vale se construída com material fraco. Uma aparência moderna e futurista pouco importa se não estiver recheada com a tecnologia adequada.

KOTLER (1998, p40), conceitua o marketing interno ou endomarketing como uma "tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores".

O objetivo do endomarketing é o de propiciar um ambiente interno nas organizações que seja favorável ao surgimento de "momentos mágicos", fazendo com que o colaborador possa participar ativamente, como um ator e não como um expectador.

NICKLES E WOOD (1999, p6), o percebem como um "processo de satisfazer os clientes internos ou colaboradores como pré-requisito para satisfazer os clientes externos", sugerindo que as técnicas utilizadas para a promoção de vendas dirigidas aos últimos, possam ser adaptadas e aplicadas aos primeiros, aumentando assim, a coesão da equipe, melhorando as atitudes e comportamentos, aumentando o nível de comprometimento dos funcionários, entre si, e com a organização.

Finalmente, para BRUM (1994, p23), o endomarketing "é um conjunto de ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender a sua imagem aos funcionários e seus familiares". Acrescenta, ainda, que "tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados", conferindo assim, ênfase aos processos de comunicação interna.

O público alvo de sua campanha são todos os funcionários e colaboradores, diretos e indiretos, da organização, considerados como cliente interno. Como todo "Cliente", este deve ser conquistado e retido com um serviço de qualidade;

Segundo BEKIN (1995, p.40), para se criar um processo de endomarketing são necessárias três premissas básicas:

- 1) Estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente;

- 2) Funcionários têm expectativas e constituem o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;
- 3) Excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa;

Estas três premissas trazem como consequência um princípio: este processo de envolvimento, comprometimento e valorização do funcionário devem preceder o marketing externo. Ou seja, é preciso conquistar primeiro o mercado de clientes internos para em seguida projetar-se ao mercado externo.

4.2 ENDOMARKETING- O SURGIMENTO DE UM NOVO CONCEITO DE MARKETING

O Surgimento do Endomarketing é interpretado como início da utilização de técnicas e de instrumentos próprios do marketing em relação ao público interno das organizações, com foco final na melhoria do valor oferecido e do atendimento prestado aos clientes externos. As questões relativas a pessoas internas da organização e as modificações recentemente introduzidas visam à compreensão de que também os empregados de uma organização constituem um de seus públicos de relacionamento, com perfis, necessidades, expectativas e objetivos organizacionais. Essa preocupação é mais intensa no setor de serviços por suas características e pela dependência das pessoas que nele trabalham, que podem em função da qualidade dos serviços fazer com que o cliente retorne ou não.

Segundo BEKIN (1995, p1), o Endomarketing surgiu como resposta adequada à nova situação internacional de mercado: a globalização.

O termo Endomarketing é uma criação brasileira, advindo da necessidade de definir uma nova área de ação e investigação. Saul Faingaus Bekin, patenteador do termo Endomarketing, afirma tratar-se de um novo conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas. Narra o surgimento do endomarketing numa época da sua vida profissional, onde atuava na média gerência de uma multinacional. A empresa apresentava alguns problemas, como baixa integração entre seus diversos departamentos, visões discrepantes sobre as funções de cada um deles etc. As pessoas não conheciam bem a empresa onde trabalhavam. Bekin percebeu que era preciso ressintonizar, promovendo uma reorientação de objetivos, ao lado de uma reordenação interna da empresa. Na continuidade de sua experiência profissional Bekin constatou que o problema era mais sério e afetava a cultura organizacional da empresa com um todo.

O Endomarketing vai de encontro à situação atual de mercado, com uma economia orientada para o cliente, levando-se em consideração a percepção do cliente com relação ao produto.

A velocidade do avanço tecnológico, as mudanças econômicas mundiais, a comunicação rápida, torna o fator comunicação essencial ao bom desempenho de uma empresa orientada para o cliente. O Endomarketing contribui decisivamente para a propagação desses valores, desde o chão de fábrica até a alta gerência.

Trazendo o conceito de endomarketing para a realidade brasileira podemos perceber que é perfeitamente aplicável, uma vez que utilizamos como parâmetro padrões internacionais de qualidade.

Aprender com quem faz bem feito, usar a inteligência para nos apropriar de idéias vencedoras, ou seja, fazer um benchmarking com os bem-sucedidos. Apesar da economia brasileira possuir características peculiares, somos um país emergente, que propõe grandes desafios e oportunidades para utilizarmos a nossa criatividade, talento, visão e capacidade, qualidades que os executivos brasileiros demonstram ter em abundância. Um dos objetivos do Endomarketing é estimular estas qualidades, diante destes aspectos, dificilmente as ações contínuas de Endomarketing não trarão resultados positivos para a empresa.

4.3 O MARKETING PARA OS CLIENTES INTERNOS

É natural nos reportarmos ao ambiente externo quando falamos em marketing, a primeira coisa que vem à mente é a orientação de uma organização para o seu público externo, representado pelos consumidores, fornecedores, acionistas, e, de certa forma, a sociedade em geral.

Assuntos relacionados a pessoas do ambiente interno das organizações são reportados ao departamento de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas.

Só recentemente compreendeu-se que também os empregados de uma organização constituem um de seus públicos de relacionamento, com perfis, necessidades, expectativas e objetivos, que muitas vezes não se harmonizam com os objetivos organizacionais.

A preocupação com o público interno é mais acentuada em empresas de prestação de serviços, até pelas características que lhes

são inerentes, dependem quase que integralmente das pessoas que os prestam, estas são responsáveis pelo retorno ou não destes clientes.

Diante desta realidade é crucial o entendimento e preocupação com os anseios do público interno da organização, compreender efetivamente suas atividades, conhecer suas necessidades e objetivos. Essa preocupação é, atualmente, objeto de estudo da Cultura Organizacional e do Endomarketing, que utiliza técnicas e instrumentos próprios de marketing em relação ao público interno da organização, com foco final na melhoria do valor oferecido e do atendimento prestado aos clientes externos.

4.4 ENDOMARKETING-E COMPROMETIMENTO

Um programa de endomarketing bem estruturado busca também o comprometimento, ou seja, fazer com que os funcionários trabalhem como se fossem donos da empresa, tornando-se o diferencial competitivo. Numa sociedade em rápida transformação, a vantagem competitiva está principalmente em pessoas capazes de improvisar, inovar e tratar os clientes como se fossem seus próprios.

As empresas do futuro terão uma estrutura hierárquica mais enxuta, as funções tradicionais de comando e controle serão substituídas pela autodisciplina dos funcionários.

Dessler (1997), encontrou em suas pesquisas a respeito do comprometimento, oito práticas que eram freqüentes nas empresas que foram por ele estudadas. São elas: Valores people-first (as pessoas em primeiro lugar), diálogos de mão-dupla, comunhão, mediação transcendental, contratação baseada em valor, segurança, recompensas extrínsecas palpáveis e realização. Na concepção de

Dessler este conjunto de práticas administrativas gera o comprometimento.

People-first – Dessler (1997) conceitua como a prática da idéia de que os funcionários são o bem mais importante de uma organização. Nesta prática cabe comentar o fato de que algumas empresas investem grande parte de seus orçamentos em treinamento e desenvolvimento de funcionários com o intuito de compor o capital intelectual da empresa. Os funcionários tornam-se dedicados a partir do momento que percebem que a empresa se preocupa com eles.

Diálogo de mão dupla – Para criar um clima de confiança torna-se essencial que o fluxo de informação entre superiores e subordinados seja eficiente. Diálogo de mão dupla refere-se à capacidade dos executivos de alto escalão de estarem falando e ouvindo abertamente, abrindo espaços para que sejam expostas críticas e sugestões.

Comunhão – O conceito de comunhão nesta circunstância significa a partilha, de fato. Muitas vezes ocorrem disparidades de remuneração.

4.5 ENDOMARKETING- E LIDERANÇA

A liderança, conforme afirma Bekin(1995), resulta do grupo. O Grupo é um dos elementos priorizados por um programa de endomarketing, pelo fato de agregar os conceitos de integração e cooperação. Nesse sentido, a liderança assume importante papel na criação de condições que gerem coesão interna e trabalho de equipe. O ideal é uma liderança democrática e aberta ao diálogo, permitindo

a participação dos empregados nos processos de planejamento e tomada de decisões.

Em *A hora da verdade*, de Jan Carlzon (1989), e *O vôo do búfalo*, de Belasco e Stayer (1994). Nos dois livros, destacam-se a motivação e a valorização do pessoal como formas de garantir o comprometimento do público interno e sua participação com iniciativa, criatividade e responsabilidade na proposição das melhores soluções para os clientes externos.

O vôo do búfalo mostra a trajetória a ser seguida pelos líderes que quiserem conduzir o grupo para o sucesso, entendido como a obtenção de bom desempenho para os clientes. O livro parte das metáforas da manada de búfalos, conduzida por um chefe que deve dizer aos demais búfalos o que fazer; caso contrário, a manada não tomará atitude alguma. E, por outro lado, do bando de gansos, em que cada membro pode, a qualquer tempo, assumir a liderança, e conduzir os demais ao objetivo desejado, o que, no caso de uma empresa, é o sucesso no atendimento aos clientes.

Para “ensinar os búfalos a voar”, não basta dizer-lhes que passem a adotar essa atitude. A mudança deve partir dos próprios líderes, que devem reconhecer-se como um dos obstáculos à busca do sucesso no atendimento aos clientes, no momento em que adotam o paradigma tradicional da liderança, segundo o qual o trabalho do líder é planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Segundo os autores, os princípios a serem observados na liderança para o sucesso são:

- Transferência de responsabilidade;
- Criação do ambiente de responsabilidade no qual cada pessoa queira assumir responsabilidades;

- Treinamento e desenvolvimento das capacidades pessoais; e.
- Aprendizagem com maior rapidez e encorajamento dos outros a fazerem o mesmo.

Adotar esses princípios implica estabelecer e consolidar novos valores, ou seja, uma nova cultura organizacional voltada para a satisfação das necessidades e das expectativas dos clientes. Esse estilo de liderança valoriza o chamado capital intelectual, que corresponde às capacidades pessoais dos membros de uma organização a serem desenvolvidas e canalizadas para os objetivos do negócio.

Nessa nova cultura, a iniciativa pessoal é valorizada e todos são estimulados a assumirem responsabilidades pelo bom desempenho individual e organizacional. É a criação do compromisso propriamente dito. Os líderes devem estimular as pessoas a assumirem a responsabilidade pela empresa, apoiando-as em suas necessidades e ajudando-as a aprimorar o seu desempenho individual e organizacional. A avaliação de desempenho deve partir da identificação dos fatores controláveis que afetem esse desempenho.

Toda jornada precisa de uma direção, de um valor básico, de um objetivo a ser perseguido. No caso da jornada para o sucesso, a direção e o enfoque podem ser dados pela visão, pela percepção dos clientes.

4.6 ENDOMARKETING, CULTURA RELACIONAL E SUA ORGANIZAÇÃO

Partindo da premissa de que o Endomarketing é o marketing direcionado ao público interno das organizações, fica evidente a forte relação do endomarketing com fatores da cultura organizacional, uma vez que no ambiente interno de uma organização nos deparamos com indivíduos que possuem características diferentes. Estas características envolvem aspectos como a história ou experiências de cada membro, crenças, personalidade, grau de instrução, poder aquisitivo, que são fatores que influenciam no posicionamento do indivíduo dentro do grupo.

Ao entrarmos numa empresa e observarmos o cenário à volta, constataremos características bastante particulares, exemplos: como os funcionários estão vestidos, como é o clima de trabalho, se é descontraído ou se é formal, a organização do setor, como é o fluxo de informações, a velocidade das soluções de problemas, a relação entre chefe e subordinado, a forma como é prestado o atendimento ao cliente, enfim este conjunto de características que foram apontadas são facilmente percebidas em qualquer ambiente organizacional que adentrarmos.

Muitas vezes a empresa não percebe, mas possui uma cultura muito enraizada, desta forma impedindo que funcionários provenientes de outras empresas, com culturas diferentes, possam contribuir efetivamente para o seu crescimento.

A implantação de um plano de endomarketing em nível de estratégia de mudança de posicionamento da empresa requer uma análise da cultura organizacional bastante aprofundada. Compreender os valores contidos na organização os valores partilhados pelo grupo e somente a partir deste entendimento será

possível compreender a imagem que o funcionário faz da empresa.

Da mesma forma como é feito na relação com os clientes externos, no Endomarketing faz-se necessária à identificação e análise do perfil, das expectativas e necessidades do cliente interno, buscando com isto identificar, se os objetivos do cliente interno são compatíveis com os objetivos da empresa.

Através desta análise também é possível identificar o grau de comprometimento com os objetivos organizacionais.

Existem duas maneiras de se obter vantagem competitiva: fazendo melhor que os outros ou fazendo diferente dos outros. (BEKIN, 1995).

As empresas podem obter vantagem competitiva através da diferenciação através das pessoas, que leva-nos à atual cultura de serviços.

5.POR QUE FAZER MARKETING INTERNO?

Toda a organização preocupa-se com a sua imagem aos olhos do consumidor, uma vez que o atendimento aos clientes, normalmente é feito por pessoas, a forma como este atendimento é prestado irá gerar impressões positivas ou negativas na mente do cliente. Obviamente que nenhuma empresa gostaria de ter seu nome ou sua marca associada a algum aspecto negativo, no que tange ao atendimento.

Vivenciamos uma época onde é preciso ser competitivo, produtivo e também econômicos. É neste contexto que o Endomarketing se encaixa como uma luva. A empresa pode reduzir

significativamente os investimentos em mídia, a partir do momento que melhora a comunicação interna, e que mantém a sincronização da missão com os objetivos de seus funcionários.

O público interno precisa estar apto a comunicar com firmeza tudo o que a empresa possui de diferencial competitivo, para tanto é necessário que as informações fluam com velocidade em todos os níveis hierárquicos.

Para Brum(1994, pág.42) Pior do que perder clientes e fornecedores por falta de ética é perder o respeito e a confiança dos funcionários.

Principalmente o pessoal da linha de frente, estes detém o poder de fogo.

Podem construir a imagem da empresa, através de várias atitudes acertadas, mas, também podem destruí-la com uma única postura incorreta.

Portanto, vale a pena investir em Endomarketing como forma de prevenir um bombardeio de fatores negativos.

5.1 A QUEM COMPETE A COORDENAÇÃO DAS ATIVIDADES DE MARKETING INTERNO?

A iniciativa da promoção de um programa de Endomarketing deve partir da alta direção e passar por todos os níveis hierárquicos, fazendo com que todos os membros se tornem peças importantes no processo.

As atividades de marketing interno envolvem todos os setores da organização, cabendo ao departamento de Marketing e aos Recursos Humanos a responsabilidade do sucesso da campanha, estes departamentos é que farão o monitoramento das atividades.

Como podemos observar no presente trabalho, unimos recursos de Marketing com os Recursos Humanos. Diante desta perspectiva, podem surgir indagações com relação a quem irá administrar um plano de Endomarketing na organização. Poderíamos dizer que será necessária uma parceria entre estas duas especialidades. Para que ambas tenham o mesmo discurso, ou seja, falem a mesma língua.

O que se espera dos coordenadores do Programa de Endomarketing na organização, e que tenham uma postura bastante democrática, e muita Ética.

As chances de sucesso do programa consistem, principalmente no grau de envolvimento e comprometimento por parte de quem coordena. Afinal, são eles que primeiro irão vender a idéia.

Novamente nos reportamos á relevância da comunicação, que deve ser ágil e desprovida de ruídos, para que a mensagem atinja o alvo desejado e seja cem por cento compreendida.

6. UM PLANO DE ENDOMARKETING- DEVE ABORDAR ASPECTOS COMO:

6.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Quando o assunto é mudança, num primeiro momento sempre haverá resistência, isto é comum em diversas situações corriqueiras, não somente na vida de uma empresa. Mudar e inovar é preciso, afinal estamos inseridos num processo de constante crescimento, amadurecimento. Mudar é estar em movimento, só não muda quem parou no tempo, deixou de viver. A mudança está em diversas situações, seja uma mudança de ordem pessoal, nos gostos dos consumidores, nos produtos, nos serviços, no tempo ou no clima, a

própria tecnologia que evolui rapidamente. A mudança é uma das características da vida moderna. O assunto torna-se mais amplo e complexo quando se trata de mudança organizacional, principalmente porque envolve fatores culturais. CHIAVENATO (1999 p320) diz que, a mudança gera pressões positivas (de apoio ou de impulso) e negativas (de oposição e resistência), criando um campo de forças. Quando as forças positivas superam as negativas, a tentativa de mudança é bem-sucedida e a mudança ocorre efetivamente, quando ocorre o contrário, as forças negativas são maiores do que as positivas, a tentativa de mudança é mal-sucedida, a mudança não ocorre, a velha situação permanece.

Na realidade, mudar é um processo que não termina, o ser humano vive em busca de algo novo, que revolucione, que melhore sua qualidade de vida.

CHIAVENATO (1999 p320), apresenta uma definição para a mudança organizacional como uma passagem de um estado para outro diferente. Uma transição de uma situação para outra. Envolve transformação, interrupção, perturbação, ruptura, dependendo da sua intensidade. Ela constitui um processo que envolve três etapas: descongelamento, mudança e recongelamento. O processo de *Descongelamento* constitui a fase inicial da mudança, ou seja, o momento em que as velhas idéias e práticas são desfeitas, abandonadas e desaprendidas. A etapa da *Mudança* é o instante onde novas idéias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas. Envolve dois aspectos: a identificação (processo pelo qual as pessoas percebem a eficácia da nova atitude e a aceita) e a internalização (processo pelo qual as pessoas passam a ter novas atitudes e comportamento como parte de seu padrão normal de comportamento). Por fim o Recongelamento, etapa final onde as

novas atitudes são incorporadas definitivamente ao comportamento, significa que o padrão aprendido foi incorporado à prática atual e passa a ser a nova maneira que a pessoa adota no seu comportamento.

A implantação de um plano estratégico envolvendo o endomarketing, com certeza vai ocasionar num processo de mudança organizacional, pois envolve mudança de atitudes e de comportamento. Deve ser feito um estudo, embasado em pesquisa, para que este processo de transição tenha êxito, e também como forma de evitar situações delicadas ou até mesmo a perda do controle.

O processo de mudança organizacional precisa ser acompanhado por uma pessoa, que acompanhe o seu desenvolvimento, dentro ou fora da organização.

CHIAVENATO (1999 p321), define esta pessoa como Agente de Mudança, ou seja, a pessoa que conduz ou guia o processo de mudança em uma situação organizacional. É ele quem inicia o processo e faz com que ele tenha continuidade.

6.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Na concepção da Chiavenato(1999 pág 138) a cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos dos membros da organização.

A cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. Compreende além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização: por este motivo, o processo de mudança é

muito difícil, exigindo cuidado e tempo. Para se obter uma mudança duradoura, não se tenta mudar pessoas, mas as restrições organizacionais que operam sobre elas. A cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo intrínseco a organização.

Normas, Valores, Recompensa e Poder.

Normas: São padrões ou regras de conduta nos quais os membros da organização se enquadram. A norma é um padrão que as pessoas obedecem sem levar em conta o lado bom ou mau. As normas podem ser explícitas e as pessoas a elas se adequam conscientemente. Ex: manuais, estatutos, regulamentos, etc. Podem as normas ser implícitas (subentendidas), como aquelas regras de conduta às quais as pessoas se conformam, mas não tem consciência. Quanto mais conformidade existir entre os dois tipos de normas, mais desenvolvida e eficaz será uma organização.

Valores: O conjunto daquilo que a força de trabalho julga positivo ou negativo numa organização constitui o sistema de valores da organização. Normas e valores inter relacionam-se, existindo, conseqüentemente, uma interdependência entre eles; os valores podem estar refletidos nas normas, mas pressupõem se a norma é boa ou ruim, uma vez que há avaliação. Reflete esses valores a sociedade onde se insere a organização.

Recompensa: Segundo um postulado das ciências do comportamento: "as pessoas se comportam como uma função daquilo que recebem de recompensa ou reforço". Portanto, é indispensável, no desenvolvimento do trabalho, procurar identificar aos gerentes não só laurear os empregados de excepcional

rendimento, mas que também possa servir de estímulo aos menos dedicados.

Poder: Quem tem poder na organização? Até que ponto esse poder é distribuído? Qual o grau de centralização ou descentralização da autoridade? Quem determina as recompensas?

O entendimento desses quatro pressupostos à cultura da organização, é um ponto básico para o sucesso do diagnóstico organizacional, geralmente naquelas intervenções onde se torna fundamental compreender como a organização funciona a ponto de vista do comportamento humano.

6.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes da empresa. Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos internos da empresa que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Em termos mais práticos, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, do estilo de liderança utilizada, das políticas e valores existentes, da estrutura organizacional, das características das pessoas que participam da empresa, da natureza do negócio (ramo de atividade da empresa) e do estágio de vida da empresa.

Clima versus Cultura Organizacional

É importante ressaltar que não são intercombináveis os conceitos de cultura e clima organizacional. O clima não aponta os modos institucionalizados de agir e de pensar.

O clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Aprende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais: desenha um retrato dos problemas que a situação do trabalho, a identificação como a organização e a perspectiva de carreira eventualmente provocam na cultura organizacional constituem sistemas de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros segundo um certo figurino. Ao servir de elo entre o passado e o presente, contribuem para a permanência e a coesão da organização. E diante das exigências que o ambiente externo provoca, formam conjunto de soluções relativas à sobrevivência, à manutenção e ao crescimento da organização.

6.4 RELACIONAMENTO

Saber como anda as relações dentro da equipe de trabalho e fora dela é um fator importante quando o desejo é preservar um clima organizacional favorável.

Dentro da organização, seja qual for o seu ramo de atuação, encontraremos indivíduos oriundos de diversas culturas e de diferentes personalidades, conseqüentemente com atitudes diferentes.

Compete ao líder do grupo ter a habilidade de saber contornar os conflitos que certamente surgirão.

A relação harmoniosa dentro do grupo provém de procedimentos criteriosos no trato a conflitos entre funcionários, no sentido de ter bom senso ao posicionar-se a favor de um e discordar do outro, evitando também as relações de preferência e protecionismos exagerados, outro cuidado importante é a distribuição do volume de trabalho.

Atividades extra trabalho, envolvendo o grupo, pode ser um meio eficiente de criar um clima harmonioso, ocorre que das relações ficam mais estreitas, permitindo que os membros se conheçam fora do ambiente de trabalho e de uma forma mais descontraída. Um churrasco na Associação de Funcionários, a festa de final de ano e até um simples happy hour, pode ser uma boa alternativa para quem busca unir o grupo. Basta ter alguém que tome a iniciativa em organizar estes eventos.

As relações da organização com os empregados e destes para com o ambiente externo é abordada por CHIAVENATO (1999, pág. 351), segundo o autor as relações com os empregados devem fazer parte integrante da filosofia da organização: a organização deve tratar seus empregados com respeito e deve oferecer meios de atender às suas necessidades pessoais e familiares.

Os funcionários que percebem a preocupação por parte da empresa em manter um bom relacionamento, conseqüentemente passarão a expressar estas atitudes em resultados, quando o clima organizacional melhora, o primeiro a perceber é o cliente.

6.5 COMUNICAÇÃO

Não há organização sem comunicação, e muito menos Endomarketing sem comunicação.

A necessidade de ser compreendido faz o homem aprimorar a arte de comunicar.

O sucesso de uma estratégia está atrelado às condições de comunicação.

O marketing no ambiente externo ou interno é determinado pela comunicação, ou seja, a forma como é feita a criação dos canais de sintonia com o cliente ou colaborador.

O desenvolvimento bem-sucedido dos recursos humanos será a vantagem da América no mercado mundial. Quando a direção das empresas perceberem que as pessoas são o único fator de produção "não exportável", começará a investir mais no desenvolvimento desses recursos. CORRADO(1994, pág 71).

Com o intuito de ganhar competitividade as organizações estão investindo cada vez mais em pessoas. Buscando alcançar o comprometimento e o envolvimento do funcionário com a missão da empresa. Isto cria a necessidade de um processo de comunicação eficiente e desprovido de ruídos ou barreiras.

GIL(1994), em A força da comunicação, faz referências sobre como tornar a comunicação mais eficiente. Comenta que uma das preocupações num processo de comunicação é identificar o receptor, ou seja, com quem se fala. Porque a formação profissional, o status, o nível de linguagem, os conhecimentos e o interesse do receptor influenciam na assimilação da mensagem.

Saber escutar, a qualidade da comunicação tem muito a ver com a atitude de escutar, não se distrair enquanto o interlocutor fala, não avaliar e tirar conclusões precipitadas.

Além de uma equipe talentosa e motivada, a organização deve manter seus integrantes sempre bem informados para se comunicarem adequadamente. A comunicação interna é prioridade dentro de uma organização, a alta direção deve empenhar-se em conseguir o máximo de eficiência.

Com todo o aparato tecnológico que o mercado oferece, nada mais natural que fazermos uso destes recursos. Em se tratando de comunicação interna temos disponíveis a internet a intranet como ferramentas de suporte. Estes recursos são bastante acessíveis. É uma forma de manter a comunicação sempre atualizada, o acesso é rápido e dinâmico. E o melhor é que se pode registrar todos os contatos feitos, ou seja, ter um arquivo documentado das informações compartilhadas.

Investir em comunicação nunca é exagero, a organização só tem a ganhar. Num ambiente de competitividade, ganha quem está mais informado, saí na frente e é mais ágil.

6.6 DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO

Para que a excelência no atendimento ao cliente seja plena, além de motivado e ter a disposição todos os recursos necessários ao desempenho eficiente do trabalho, o colaborador deve estar devidamente capacitado a desempenhar a função que lhe foi incumbida, é o momento em que entra o treinamento e desenvolvimento. Convém ressaltar que existe uma diferença entre treinamento desenvolvimento (T&D).

Segundo CHIAVENATO (1999 p295), treinamento pode ser definido como o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos.

Portanto, treinamento é uma fonte de lucratividade para a empresa ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nestes termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio, é o responsável pelo capital intelectual das organizações.

O treinamento envolve aspectos técnicos, rotinas e procedimentos inerentes à determinada tarefa que o colaborador deve executar com esmero, já o desenvolvimento envolve aspectos muito mais abrangentes, como a própria formação educacional e a personalidade. O desenvolvimento busca desenvolver a capacidade intelectual do indivíduo, vislumbrando uma carreira futura e não somente a função que ele executa no momento.

Além de aspectos físicos, como a ideia inicial, equipamentos, capital, a empresa precisa, principalmente de pessoas, desde o operário até o diretor-geral. O fator humano tornou-se o principal diferencial competitivo nas organizações modernas e bem-sucedidas. Atualmente o fator humano é considerado como parte do capital da empresa, denominado Capital Intelectual.

6.6.1 Treinamento Comportamental

É comum como muitos empresários ou executivos reclamam do ambiente interno de suas empresas.

Reclamam dos conflitos mal administrados, dos melindres que imperam, da competição não saudável, da indisciplina, da falta de comprometimento, do autoritarismo existente, das reuniões improdutivas, da falta de diálogo, da ausência de visão compartilhada, da não aplicação de *feedback*, etc.

As empresas que têm esse clima terrível com certeza não investiram em treinamentos comportamentais ou, se investiram, fizeram-no de forma equivocada (veremos mais abaixo o que é investir em treinamento de forma equivocada).

Em outras palavras, se a empresa deixar o seu pessoal por si mesmo, se a empresa não bem treinar seus funcionários, as fatídicas consequências serão:

Desordem. Atrito. Desempenho ruim.

Por que isto acontece? Herdamos dos nossos ancestrais, lá da época dos homens das cavernas, o denominado *condicionamento negativo*. Nosso cérebro foi preparado, ao longo da evolução, para amplificar pressuposições negativas e minimizar as positivas. "Esse condicionamento negativo está presente no Sistema de Ativação Reticular (SAR) do nosso cérebro".

Esses condicionamentos negativos foram úteis em épocas longínquas, ajudando a defendermo-nos de nossos predadores. Quando o inimigo se aproximava, já imaginávamos o pior e, assim, criávamos situações de defesa para safarmo-nos de um final infeliz. Hoje os condicionamentos negativos deixaram de ser úteis e necessários, muito pelo contrário, nos prejudicam.¹⁰⁰

Alguns exemplos como o condicionamento negativo, ou o fato de amplificarmos as pressuposições negativas e minimizarmos as positivas, prejudica o clima organizacional da empresa:

Exemplo-1: A empresa, visando valorizar o lado social, inicia um processo de benefícios aos funcionários na área da saúde. A tendência do funcionário, sob a ação do condicionamento negativo, é pensar *"O que eles estão querendo com isto? O que irão exigir em troca?"*.

Exemplo-2: O líder de bom caráter expõe seu idealismo com freqüência e procura agir de forma bem comunicativa, para o bem da empresa e do seu pessoal.

A tendência do funcionário, sob a ação do condicionamento negativo, é pensar *"Ele é um político que com sua fala mansa quer nos enganar. Faz tudo pela empresa e nada por nós"*.

6.6.2 Qual é a solução para extirpar o condicionamento negativo?

Quando a empresa investe, de forma correta, em treinamentos na área comportamental, a tendência natural é o condicionamento negativo não encontrar espaço para manifestar-se na maioria dos funcionários. Uma vez que bons treinamentos geram melhor clima organizacional, o qual, por sua vez, ajuda a imperar a confiança mútua. E é a confiança a base sólida da boa convivência. É a confiança o ingrediente ideal para o aflorar das boas relações e do crescimento da produtividade.

Se a empresa não investe em treinamentos comportamentais está deixando as coisas agirem por si mesmas. As conseqüências serão desordem, atrito e desempenho ruim.

Existem empresas que há décadas investem em treinamentos na área técnica, mas pouco ou quase nada investem na área comportamental.

Atualmente a atitude comportamental suplanta em importância, o conhecimento técnico.

Hoje é comum ouvir de executivos algo como disse Virgílio Freire, ex-presidente da Vésper: *"Prefiro alguém mediano, mas que saiba trabalhar em equipe, a ter um caçador solitário"*. Manchete de capa da revista Você S.A., de maio de 2.000 capitaliza o erro em investir apenas em treinamentos técnicos: *"Diplomas e competência não bastam: 87% das empresas demitem por problemas de conduta"*.

De forma definitiva, pesquisa feita pelo *Laboratório Bell*, corrobora como, mais do que importante, é fundamental o treinamento e desenvolvimento na área comportamental:

"Os indivíduos mais produtivos não são os mais inteligentes, nem mesmo os de currículo mais brilhante, mas, sim, os que exibem maior capacidade de relacionamento e administração de conflitos e capacidade de enfrentar situações novas e de crise".

6.6.3 Por que investir em treinamento comportamental

Como regra geral, antes as empresas não investiam em treinamento comportamental. No entanto, como exceção, algumas poucas empresas há décadas já faziam esse investimento. Um exemplo: a G. E., pois, enquanto no passado às empresas em geral preocupavam-se em aumentar seu parque industrial, na G. E. Jack Welch investia milhões de dólares para construir um dos maiores Centros de Treinamentos do mundo. Objetivo: formar líderes. Parecia

que era uma atitude na contra da mão da história empresarial. Para que investir em pessoas? O futuro – hoje presente – demonstrou que Welch estava certo. Outra exceção: a Rede de Supermercados WALMART, cujo líder, Sam Walton, confessa em seu livro autobiográfico que durante toda sua vida procurou desenvolver a auto-estima do seu pessoal. Mais uma exceção: a Rede de Restaurantes McDonald's que, desde sua fundação, investir no comportamental sempre foi a tônica.

Pelas exceções acima se vê que as empresas que investiram em treinamento comportamental, quando este não era o procedimento usual, consolidaram uma imagem de eficiência e eficácia, como poucas.

Drucker anteviu a necessidade de treinamentos comportamentais numa época em que eles não aconteciam. E, não obstante, essa antevisão de Drucker, as empresas, com raras exceções, não enxergavam e não valorizavam esse tipo de treinamento. O técnico prevalecia ante o comportamental, haja vista que antigamente as pessoas trabalhavam sem questionarem o ambiente de trabalho. Naquela época geralmente trabalhava-se apenas para ganhar o sustento. Hoje as pessoas ainda trabalham para se sustentarem financeiramente, mas, ao contrário de antes, a realização pessoal e profissional está em primeiro plano. E não dá para realizar-se pessoal e profissionalmente num ambiente de trabalho desmotivador e castrador da criatividade. Daí a necessidade do treinamento comportamental.

6.6.4 Investindo de forma equivocada

Com certeza, as empresas que têm clima organizacional desfavorável não investiram em treinamentos comportamentais ou, se investiram, investiram de forma equivocada. Mas o que significa investir em treinamento de forma equivocada?

Investir em treinamento de forma equivocada é ofertar treinamentos pontuais. Isto é, a empresa não está bem em gestão: *"manda um treinamento sobre gestão!"* Dali seis meses percebe-se uma grande desmotivação: *"manda uma palestra motivacional!"* Decorridos cinco meses o clima está péssimo: *"manda um treinamento sobre relacionamento interpessoal"*.

Mas cursos pontuais não ajudam?

Sempre ajudam. E, se forem cursos na área *técnica*, muito ajudam.

No entanto, ofertar cursos pontuais na área *comportamental* pensando ser a solução, é um engano. Eles ajudam, sim. São úteis, sim. Mas é preciso que saibamos que aplicar cursos pontuais na área comportamental é equivalente a adotar a cultura de *apagar fogo*. E a empresa que queira ter pessoal altamente comprometido e produtivo, deve, em vez de apagar fogo, *iniciar várias fogueiras*: a fogueira do entusiasmo, a fogueira da confiança, a fogueira do bem estar pessoal e profissional, etc.

Treinamento correto é aquele que influi positivamente na cultura da empresa. E para isto ocorrer o treinamento comportamental tem que fazer parte da própria cultura empresarial. Não é um treinamento hoje e outro daqui a quatro meses. Mas, sim, *treinamentos todos os meses*.

A empresa precisa investir em treinamentos bem embasados que sejam: contínuos e consistentes, só assim haverá o clima organizacional ideal para gerar a tão necessária confiança mútua. Como o *condicionamento negativo* é um mal que ainda perdura, a solução é clara e lógica: investir *continuamente* no comportamental. Assim, as empresas, além de passarem a ter profissionais mais produtivos, terão funcionários mais felizes, que é o propósito maior de nossa vida, pois, conforme disse Peter Drucker: "*Ganhar a vida já não é suficiente; o trabalho tem de nos permitir vivê-la também*".

6.7 MOTIVAÇÃO

6.7.1 O que é motivação

Compreender a motivação humana tem sido um desafio para muitos administradores e até mesmo psicólogos. Várias pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance de objetivos. Analisando as enquetes a respeito do assunto percebemos que existe ainda muita confusão e desconhecimento sobre o que é e o que não é motivação. Vemos ainda que a motivação é quase sempre relacionada com desempenho positivo. Mas, será que isso é verdade? Ao longo de vários anos observando, estudando, perguntando e redigindo missões empresariais e doutrinas, passamos a acreditar que quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas

movimento. É fato que muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. Entretanto, em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro, que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido. A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa. As pessoas podem, também, agir levadas por um impulso interno, por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação, que pode ser transformada em movimento permanente por meio da doutrinação. Aliás, é isso que as organizações produtivas buscam. Porém, na maioria das vezes, o que se vê é a aplicação de técnicas de estímulo ao movimento imediatista. O movimento é uma situação passageira. Só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável.

Motivar é uma arte, descobrir como influenciar o comportamento do ser humano é meta de qualquer organização, porque com isso ampliam-se as possibilidades de otimizar os resultados.

(VERGARA, p.41) define a motivação como um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida, tem caráter de continuidade, o que significa que sempre teremos algo a motivar-nos. A motivação é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de cada um de nós.

Entende-se a partir desta definição que a motivação é uma força que nos impulsiona a agir. Cada um de nós tem motivações próprias, que podem variar em função de fatores culturais e

comportamentais. No passado, acreditava-se que a motivação pudesse ser "inserida" nas pessoas. Atualmente, sabe-se que a motivação é intrínseca a cada indivíduo.

Discursos emocionantes no jantar de final de ano, premiações, cestas de Natal, ovos de Páscoa, são realmente demonstrações de gratidão, servem como estímulo naquele momento, mas, de forma alguma, poderemos considerar que as pessoas que recebem estes estímulos estão motivadas. Passados alguns dias estes gestos caem no esquecimento, e tudo volta ao que era antes.

Falando em estímulo, convém falar da diferença entre estímulo e motivação, uma vez que sempre observamos uma certa confusão entre estes dois termos.

O estímulo é algo que parte do interior para o exterior, como exemplo: O ato de presentear alguém, na realidade é um estímulo a esta pessoa. Ao contrário, a motivação é um processo que parte do interior do próprio indivíduo para o exterior. É um processo constante, o que significa dizer que sempre precisamos de uma razão para estar motivados. Um indivíduo desprovido de motivação torna-se incapaz de executar até as tarefas mais simples do cotidiano, torna-se deprimido e sem razão aparente para viver. Se este cidadão tem dificuldade para executar tarefas básicas, imagina quando ele é incumbido de desempenhar algo mais grandioso, certamente não obterá êxito, afinal está desanimado, sem entusiasmo.

É difícil pensar em Endomarketing sem pensar na motivação e no entusiasmo da força de trabalho, a presença destas forças é crucial, como prosperar num empreendimento se não é possível contar com o esforço, comprometimento e dedicação do pessoal.

Aliás, o entusiasmo sensato é fator relevante no processo de motivação. A palavra "entusiasmo" tem origem grega, significa ter

um deus dentro de si. Para os gregos, povo rico em sabedoria, as pessoas entusiasmadas eram capazes de vencer grandes obstáculos. O entusiasmado é mais que otimista, ele acredita na capacidade de fazer as coisas, de fazer dar certo. E o melhor, eles tem coragem de tomar a iniciativa.

As empresas precisam é justamente do binômio Motivação/Entusiasmo para melhorar um outro binômio Produtividade/Qualidade.

6.7.2 Motivação e Vontade

O querer da vontade é sempre um querer motivado, além de intelectualizado.

Motivação pode-se entender como o conjunto dos meus motivos, quer dizer, de tudo aquilo que, a partir do meu interior, me move a fazer (e a pensar e a decidir).

A nossa vontade necessita de razões e motivos. Um motivo é o efeito da descoberta de um valor. Há, pois, uma estreita relação entre motivos e valores.

Somos seres que damos e nos damos, mas também temos necessidades. É conhecida a teoria sobre a motivação desenvolvida por Abraham Maslow, centrada nas necessidades.

O homem é um ser indigente - afirma Maslow. - Mal uma das suas necessidades é satisfeita, aparece outra no seu lugar. Este processo é interminável. Dura desde o nascimento até à morte descobre que as necessidades humanas estão organizadas numa série de níveis, segundo uma hierarquia de importância. De menor a maior importância, existem cinco níveis de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, do eu e de auto realização.

As necessidades de cada nível são motivadoras enquanto não estão razoavelmente satisfeitas. Pelo contrário, uma necessidade satisfeita não é um motivador do comportamento humano.

São necessidades fisiológicas: a comida, a bebida, o descanso, o exercício, o abrigo, a proteção contra os elementos, etc. As necessidades adquiridas podem-se incluir neste nível.

As necessidades de segurança são bem conhecidas e diversas; na atualidade gozam de um apreço muito especial.

As necessidades sociais são as de pertencer, estar associado, ser aceito pelos companheiros, ter amizades, etc.

As necessidades do eu são, por uma parte, as relacionadas com a auto-estima (confiança em si mesmo, autonomia, sucesso, competência, preparação, etc.); por outra, são as que se relacionam com a própria reputação (gratidão, apreço, respeito, prestígio, etc.).

As necessidades de auto-realização (no vértice das necessidades do homem) são as de dar vida às nossas potencialidades, de nos desenvolvermos ou aperfeiçoarmo-nos continuamente, de sermos criativos, de realizarmos um projeto pessoal de vida, de realizar aquilo que de melhor há em nós.

Em muitos seres humanos as necessidades de quinto nível permanecem adormecidas, em grande parte por frustrações experimentadas no que se refere a necessidades de níveis inferiores ou por ter gasto às energias interiores na luta pela satisfação dessas necessidades.

O esquema de Maslow assinalou uma série de exceções à hierarquia de necessidades. Por exemplo, em certas pessoas as necessidades de auto-estima parecem ser mais importantes que as necessidades sociais.

Em pessoas altamente criativas, o impulso para criar parece ser mais importante do que qualquer outra necessidade. É o caso de muitos artistas.

Em algumas pessoas o nível de aspiração parece ficar bloqueado num patamar muito baixo. Isto é freqüente nas pessoas que sofreram grande privações.

Em certas pessoas parecem não existir as necessidades sociais. Talvez não tenham encontrado afeto nos primeiros meses da sua vida, e por isso não mostrem desejos de dar e de receber afeto.

Além disso, convém ter em conta que Maslow, apesar da importância que atribui à satisfação das necessidades como condição para o desenvolvimento psíquico, reconhece que a satisfação desordenada das necessidades humanas pode ter conseqüências patológicas. O desenvolvimento de uma personalidade sã vai para além da questão da satisfação das necessidades básicas. Por outras palavras, a permissividade é patogênica. É preciso uma dose de firmeza, disciplina e frustração para fazer uma pessoa madura (Rodríguez Porras, 1988, p. 19).

Maslow fez uma excelente análise das necessidades humanas. Os primeiros quatro níveis referem-se às necessidades de carência. O quinto, ao contrário, inclui necessidades de realização. Em todo o caso, as necessidades apontam para valores ou bens, materiais e imateriais.

6.8 GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

6.8.1 A importância do Capital Intelectual

Na Era do Conhecimento para que uma Organização se consolide é imprescindível investir em pessoas, não basta ter grande patrimônio físico se as pessoas que os mobilizam estiverem desmotivadas. Faz-se necessário descobrirmos **novas técnicas** e **novos padrões** de gestão que atuem na minimização das perdas, eliminação do trabalho improdutivo e na otimização da tecnologia aplicada ao trabalho produtivo no âmbito administrativo das empresas, ou seja, a excelência administrativa. A filosofia da excelência pode ser entendida como o mais novo desafio a ser perseguido pelas organizações de classe mundial. Assim, a filosofia da excelência, deve estar vinculada a instrumentais, premissas e fundamentos que estejam sistematicamente incorporando padrões e metas.

Os feitos da globalização, ou seja, a abertura de mercado e a queda das barreiras alfandegárias resultaram na entrada em massa dos produtos importados e na conseqüente estabilização dos preços no mercado. São acontecimentos que obrigaram as empresas brasileiras a uma adequação em relação ao novo ambiente econômico global, com melhora da qualidade, além da redução dos custos de seus produtos e serviços, no intuito de enfrentar a concorrência em pé de igualdade com os grandes conglomerados internacionais. Na atual conjuntura as máquinas e equipamentos, as instalações e a estrutura física já não representam o grande diferencial entre as empresas como acontecia em épocas anteriores

ao advento da globalização. Os ativos humanos sim, constituindo-se no motor que empurra as organizações, fazem a grande diferença e determinam o sucesso ou o fracasso de seus empreendimentos.

A busca incessante pela racionalização e otimização em todos os setores leva os empresários a usar de todas as armas contra a possibilidade de perder suas melhores cabeças, além de desenvolver programas de treinamentos voltados a aumentar o potencial de seus recursos humanos e outros programas que objetivam atrair talentos do mercado. Com isso, pretende-se formar grandes empreendedores que tenham persistência, iniciativa, visão e, acima de tudo, liderança.

É incontestável que uma equipe vencedora não se faz apenas com bons salários. É preciso oferecer um bom ambiente de trabalho, planos de carreira, educação corporativa, flexibilidade de horários e stock options (participação nos lucros da empresa).

Além disso, os empresários devem proporcionar aos seus funcionários, liberdade de atuação e condições para contribuir na busca de alternativas e estratégias, através da liberdade de expressão, para que os mesmos opinem sobre os diferentes assuntos envolvendo a empresa. São elementos que fazem a diferença entre conseguir segurar seus cérebros e atrair outros talentos do mercado ou perdê-los para concorrentes melhores estruturados. Pois, com um bom e harmonioso ambiente de trabalho gerando satisfação, credibilidade e confiança ao grupo organizacional, seguramente a empresa contará com um potencial humano seletivo e de alto nível e com baixa rotatividade, cuja motivação resultará em aumento na produção, melhora na qualidade e redução de desperdícios, tudo

contribuindo para o aumento da competitividade de seus produtos ou serviços no mercado. Os resultados não demoram a aparecer nos balanços da empresa, que passarão a mostrar lucros substancialmente maiores.

Os grandes visionários do mercado reservam boa parte de seus orçamentos para investimentos em recursos humanos. Na identificação e desenvolvimento de novas habilidades e aptidões, através da universidade corporativa, isto é, um colégio voltado a treinar, instruir e ensinar – dentro da própria empresa – sobre as tendências da administração, proporcionando-lhes ferramentas estratégicas para a formulação de idéias que possam ser aproveitadas em benefício da organização.

Portanto, o capital humano, configurando-se como um grande referencial de sucesso no meio empresarial, é o que vai determinar o futuro da companhia. Sem um gerenciamento adequado deste requisito, nenhuma empresa terá sucesso com suas metas e objetivos e, conseqüentemente, não alcançará os resultados esperados. Muito menos poderá pretender manter-se competitiva no mercado. Assim, é inevitável que os empresários que almejam o melhor para sua empresas, trabalhem incansavelmente na busca da satisfação profissional para seus funcionários.

7. PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING

Este novo desmembramento do Marketing aplicado ao público-interno, chamado Endomarketing é um recurso bastante eficaz para as organizações que almejam implementar a sua relação com o cliente e quem sabe mudar o seu posicionamento no mercado.

A questão é: Como planejar um programa de endomarketing?

O primeiro procedimento é fazer um diagnóstico do clima organizacional, buscando identificar o panorama atual da cultura e do clima organizacional.

Fazendo uma analogia é possível uma comparação do diagnóstico a um procedimento médico, onde a intenção é identificar o que está ocasionando determinado problema com base nos sintomas.

A partir do momento em que são identificados os pontos fortes e fracos, torna-se possível adequar de forma eficiente um programa de endomarketing adequado à realidade da organização.

BEKIN (1995, pág 151), salienta a importância da identificação das prioridades, verificando quais são os pontos mais vulneráveis da empresa, ou seja, quais são os pontos que precisam ser corrigidos com mais urgência, em que medida ou extensão.

Um processo de endomarketing bem sucedido exige um impacto de gerenciamento de atitudes assim como, um suporte do gerenciamento de comunicação. O gerenciamento de atitudes é um processo contínuo, enquanto que o gerenciamento da comunicação pode ser mais descontínuo, incluindo atividades relativas à propagação da informação em determinados e adequados momentos. Entretanto, esses dois aspectos do Endomarketing estão entrelaçados.

A necessidade crescente pelo interesse em Endomarketing deu-se pela busca da eficiência por parte das organizações, especialmente atribuída ao renascimento do ser humano nos negócios dentro do clima competitivo atual.

Com o ritmo acelerado das mudanças, as empresas também buscam a eficiência e a eficácia através do processo comunicacional

efetivo com os seus empregados. Esta é uma forma construtiva de explorar o empenho, o entusiasmo e as idéias dos seus funcionários.

A este respeito, Bekin (1995 p69), caracteriza precisamente o endomarketing como um processo que objetiva estabelecer atividades permanentes de motivação do funcionário. É neste sentido que deve agir o programa de motivação, valorização e comprometimento, já que os três devem ser considerados elos de uma mesma corrente.

Normalmente, o que ocorre é a distorção desse valor, que se transformam em campanhas de atividades, desviando-se da importância das estratégias do endomarketing. Promovem-se reuniões com informações veiculadas em formatos de folhetos e manuais internos distribuídos aos participantes e, na verdade, ocorre pouca comunicação.

Para evitar estes desvios, uma forma de promover a primeira iniciativa de endomarketing pode ser através de seminários, onde a programação inclua o funcionário como "ator" principal na transmissão de informação referente a sua experiência profissional e até sentimental.

Do ponto de vista da psicologia, para muitos empregados, seus grupos de trabalho são fontes básicas de interação social. A comunicação acontece dentro do grupo é um mecanismo fundamental pelo qual seus membros demonstram suas frustrações e sentimentos de satisfação.

7.1 PESQUISA DE MARKETING

7.2 DEFINIÇÃO DE PESQUISA DE MARKETING

A Pesquisa de Marketing é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e (ou) descrever fatos e (ou) verificar a existência de relações presumidas entre fatos (ou variáveis) referentes ao marketing de bens, serviços e idéias, e ao marketing como área de conhecimento de administração. MATTAR (1996, pág.15).

7.3 A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Atualmente torna-se cada vez mais necessário às empresas mensurar suas ações através de procedimentos técnicos que possam respaldar ao máximo suas atuações. A idéia é transformar o Endomarketing numa estratégia visando, além do bem-estar do colaborador, também o lucro tendo uma participação ativa e eficiente. Mas, em se tratando, de motivação, como medi-la? Como mensurar algo que nos parece tão abstrato e de âmbito essencialmente pessoal?

Bem, parece que quantificar a "motivação em si" é uma tarefa realmente complicada. Entretanto, hoje já contamos com alguns instrumentos que podem nos ajudar a nos aproximar um pouco mais deste conceito, através da sua operacionalização em outros mais tangíveis (avaliando o nível de satisfação do colaborador com a empresa, com as lideranças, com o ambiente de trabalho, etc.). Um destes instrumentos é a Pesquisa de Clima Organizacional e é sobre ela que vamos nos deter um pouco neste capítulo.

Em primeiro lugar, o que é uma pesquisa de clima organizacional? É um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

7.4 A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Perguntas chaves como: quais são os objetivos com os resultados recolhidos? O que estará por trás desse levantamento? Será feita alguma ação específica em relação aos resultados? Uma pesquisa de clima, por si só, já funciona como um agente motivador em sua execução, pois dentro desta ação está intrínseca a frase "estamos querendo ouvir você", "você e sua opinião são muito importantes para nós".

Esta atitude da empresa eleva bastante o índice de motivação dos funcionários. Sentem-se participando, sentem-se ouvidos e respeitados em suas opiniões. A crença na empresa se eleva sensivelmente. Mas, se nada for feito com os resultados, à pesquisa terá efeito inverso: a descrença na empresa tende a aumentar e a relação dos colaboradores com a empresa passa a ser de grande desconfiança.

Frente a estas perguntas-chave, é comum ouvir os seguintes comentários: precisamos mapear o ambiente interno da nossa empresa para assim atacar efetivamente os principais focos de problemas melhorando o clima de trabalho de nossos colaboradores.

Então voltamos para seguinte perguntar: "mas por que melhorar o clima?" E a resposta é simples: "porque precisamos".

Realmente precisamos melhorar sempre. Hoje, neste mundo tão cheio de transformações, em meio à globalização, onde a competição dentro dos setores se tornou marca registrada deste momento, as empresas devem, cada vez mais, melhorar seus índices de competitividade e para isso ela depende quase que única e exclusivamente de seus Seres Humanos - motivados, felizes e orgulhosos dos valores compartilhados com a organização. Caso contrário, o que poderia ser feito em apenas 1 hora com alto grau de qualidade, chega a demorar até dois dias para ser concluído.

Pesquisas indicam que colaboradores com baixos índices de motivação utilizam somente 8% de sua capacidade de produção. Por outro lado, em setores/áreas/empresas onde encontramos colaboradores motivados este mesmo índice pode chegar a 60%.

Em nosso banco de dados, algumas empresas parecem apresentar uma nítida correlação entre um baixo nível de motivação e um alto índice de doenças psicossomáticas. O resultado é um elevado gasto com assistência médica com seu quadro de pessoal.

Assim, as empresas precisam manter o índice de motivação de seus colaboradores o mais elevado nível possível de forma que este valor passe a ser um dos seus indicadores de resultado.

7.5 MODELO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO PARTE DA PRIMEIRA ETAPA DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UMA PLANO DE ENDOMARKETING

1ª Parte – Exemplo de Perguntas para Estratificação da Amostra

1	Cargo
	1- Encarregado
	2-Técnico
	3-Operacional

2	Unidade
	Unidade 1
	Unidade 2
	Unidade 3

3	Tempo de Serviço
	1-Menos de 5 anos que trabalha na Empresa
	2-De 6 a 10 anos que trabalha na Empresa
	3-11 a 15 anos que trabalha na Empresa
	4-Mais de 16anos que trabalha na Empresa

4	Sexo
	1- Feminino
	2- Masculino

2ª Parte – Exemplo de Perguntas fechadas que englobem as dimensões importantes para o momento da empresa:
 Fechada única: (só aceita uma opção como resposta)

5	O relacionamento entre as pessoas da sua equipe é:
	Excelente
	Bom
	Mais ou menos
	Ruim
	Muito Ruim
	Não sabe

6	A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, é:
	Muito satisfatória
	Satisfatória
	Mais ou menos Satisfatória
	Pouco Satisfatória
	Muito Pouco Satisfatória
	Não sabe

7	Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, você se sente:
	Muito realizado
	Realizado
	Mais ou menos realizado
	Pouco realizado
	Muito Pouco realizado
	Não sabe

8	Em termos de sentir que suas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa, você está:
	Muito satisfeito
	Satisfeito
	Mais ou menos Satisfeito
	Pouco Satisfeito
	Muito Pouco Satisfeito
	Não sabe

9	Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa:
	Muito Reconhecido
	Reconhecido
	Mais ou menos Reconhecido
	Pouco Reconhecido
	Muito Pouco Reconhecido
	Não sabe

10	Em termos de estabilidade no emprego, as pessoas na sua área, incluindo você, sentem-se atualmente:
	Muito Seguros
	Seguros
	Mais ou menos Seguros
	Pouco Seguros
	Muito pouco Seguros
	Não sabe

11	Como você se sente em relação aos critérios utilizados para promoções internas?
	Muito satisfeito
	Satisfeito
	Mais ou menos Satisfeito
	Pouco Satisfeito
	Muito Pouco Satisfeito
	Não sabe

12	A quantidade de treinamento que você vem recebendo é:
	Muito satisfatória
	Satisfatória
	Mais ou menos Satisfatória
	Pouco Satisfatória
	Muito Pouco Satisfatória
	Não sabe

13	O relacionamento entre os superiores imediatos e os subordinados dentro da sua equipe é:
	Muito Satisfatório
	Satisfatório
	Mais ou menos Satisfatório
	Pouco Satisfatório
	Muito Pouco Satisfatório
	Não sabe

14	Para você, as informações gerais sobre resultados são:
	Totalmente Confiáveis
	Confiáveis
	Mais ou menos Confiáveis
	Pouco Confiáveis
	Muito pouco Confiáveis
	Não sabe

15	Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?
	Muito satisfeito
	Satisfeito
	Mais ou menos Satisfeito
	Insatisfeito
	Muito insatisfeito
	Não sabe

Fechadas Múltiplas: (aceitam mais de uma opção como resposta) este estilo de pergunta é utilizado para diminuir o número de perguntas abertas. A utilização deste modelo

16- Dos itens abaixo relacionados, marque até 3 opções que você considera, hoje, como as principais vantagens competitivas de sua empresa frente ao mercado:	
1- ()	Preço
2- ()	Qualidade do Produto
3- ()	Qualidade do Atendimento
4- ()	Qualidade do Serviço pós-venda
5- ()	Marketing
6- ()	Imagem da Empresa
7- ()	Equipe de Profissionais
8- ()	Criatividade
9- ()	Rapidez
10-()	Consultoria na solução de problemas
11-()	Clima interno
12-()	Outros

17- Dos itens abaixo relacionados, marque até 4 opções que você considera, hoje, como os principais Fatores de Motivação para os funcionários da sua empresa:	
1- ()	Instalações Físicas
2- ()	Quantidade de Treinamento que recebem
3- ()	Qualidade dos Treinamentos que recebem
4- ()	Integração da Equipe de Trabalho
5- ()	Oportunidade de Crescimento
6- ()	Autonomia
7- ()	Estabilidade no emprego
8- ()	Gostar do que faz
9- ()	Salário somado a benefícios
10- ()	Imagem da Empresa
11- ()	Desafios existentes no trabalho
12- ()	Relação com o cliente
13- ()	Participação nas decisões
14- ()	Relação com a liderança da equipe
15- ()	Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
16- ()	Ser ouvido
17- ()	Nada
18- ()	Outros

3ª Parte: Questões abertas: (Questões exploratórias para serem homogeneizadas durante a análise)

18 – O que você considera, hoje, como as principais vantagens competitivas de sua empresa frente ao mercado? Cite até três:

19- O que você considera, hoje, como os principais Fatores de Motivação para os funcionários da sua empresa?

8. CONCLUSÃO

O trabalho apresentado foi uma breve revisão literária sobre o tema, descrevendo sua importância para as organizações. O Marketing Interno ainda é uma área de investigação da Administração pouco explorada. Será necessário um estudo mais aprofundado sobre o tema, de forma a possibilitar o surgimento de outras variáveis.

A preocupação com a Comunicação Interna tem gerado preocupações no mundo empresarial, surgindo questionamentos que levam a procurar soluções mais eficazes para o problema.

A linha de comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de proporcionar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. Todos devem ter amplos conhecimentos sobre os produtos ou serviços que empresa oferece, bem como toda a rotina de serviço.

Constatamos uma profunda ligação entre o Endomarketing com o clima organizacional, em função da situação encontrada, propomos a realização de uma Pesquisa de Clima Organizacional, como fase introdutória da implantação do Plano de Endomarketing.

Porém, reconhecemos que a pesquisa apresentada impõe limitações, dada a impossibilidade de generalização dos resultados.

Cada empresa, assim como o próprio ser humano, possui características peculiares, fazendo com que a realidade de uma seja diferente da outra. Portanto, a cada aplicação do questionário será necessária uma adaptação da Pesquisa de Clima ao momento vivenciado pela mesma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron, 1995
- BOOG, Gustavo G. . **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron, 2001.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**. Porto Alegre: Ortiz, 1994
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: campus, 1999
- CORRADO, Frank M. . **A força da comunicação: quem não se comunica...**
São Paulo: Makron Books, 1994.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip, **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed . São Paulo: Atlas, 1998.
- MELO, Enéas Alessando. **Marketing social**. Disponível em: <www.msocial.hpg.ig.com.br> Acesso em: 28 mar 2003.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000
- MINADEO, Roberto. **Diferença entre marketing pessoal e marketing funcional**. Disponível em: <www.twist.com.br> Acesso em: 25 mar 2003.
- PENTEADO FILHO, José Roberto Whitaker. **Marketing no Brasil não é fácil**. Rio de Janeiro, 1990.
- PRINGLE, Hamish; TROMPSON, Marjorie. **Marketing Social**. São Paulo: Makron Books, 2000.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna.**
Disponível em: < www.rh.com.br > Acesso em: 28 mai 2003.

RUST, Roland T. **O valor do cliente.** Porto Alegre:Bookman, 2001

SILVA, Luis Carlos da. **Conexões com o RH e o Marketing.**
Disponível em:< www.endomarketing.com. Acesso em:15 jan 2003.

STANTON, Willian John. **Fundamentos de Marketing.**São Paulo:
Pioneira, 1980.